

Проф. д-р Галина Куртева*

УПРАВЛЕНИЕТО НА РИСКА КАТО КОМПОНЕНТ НА ВЪТРЕШНИЯ КОНТРОЛ В ПРЕДПРИЯТИЕТО

Вътрешният контрол се определя като цялостен процес, интегриран в дейността на предприятието и осъществяван от неговото ръководство и служители. Предназначението му е да предостави разумно ниво на увереност по отношение на постигането на поставените цели. Основните компоненти на вътрешния контрол по модела COSO са пет: контролна среда, управление на риска, контролни дейности, информация и комуникация, мониторинг. Системата за вътрешен контрол във всяко предприятие е различна и уникална, тъй като отразява спецификата, големината, организационната структура, сложността и обема на дейностите, административната и бизнес-среда, степента на регулираност, философията и стила на управление и т.н. Независимо от това обаче, за да контролира дейностите си, всяка фирма има нужда и от петте компонента на вътрешния контрол. Тук е акцентирано върху един от елементите на системата за вътрешен контрол – управлението на риска. Добре управляваното поемане на риск е разгледано като предпоставка за постигането на устойчиво подобрение на дейността на предприятието.

JEL: M 290; G320

Ключови думи: система на вътрешен контрол, управление на риска

Съвременните бизнес-организации не могат да разчитат на гарантирано развитие в несигурната външна и вътрешна среда, генерираща разнообразни опасности и заплахи, всяка от които изисква специфичен подход и конкретен модел на поведение. Всички предприемачи и мениджъри са наясно, че ако искат да бъдат конкурентоспособни, трябва да се научат да поемат рискове. Това означава по-добро разбиране на реалните рискове и поемането на отговорността за тях; промяна на мисловната нагласа и възприемане на риска не като заплаха, а като благоприятен шанс. Добре е да се търсят начини за използване на риска като средство за успех и предпоставка за повишаване на конкурентоспособността на фирмата. Осъзнаването му като обективна и перманентна даденост в предприятието предполага усилията на ръководството да се насочат към разкриване на детерминантите на отделните видове риск, към проучване на възможните корекции на тези детерминанти и създаване на система, която да позволява отстраняване на съществуващите рискове.

Ролята на управлението на риска във вътрешната система за контрол в предприятието

Една от първите стъпки в процеса на управление на риска е оценката на склонността на предприятието (в лицето на неговия ръководител) към риск и на капацитета му за поемане на риск. С други думи, трябва да се изясни естеството и степента на приемливия за предприятието риск.

* Бургаски свободен университет, galiar@abv.bg

Основните причини за възникването на рисковете са свързани със заплахите, които произтичат от неопределеността и изменчивостта на външната и вътрешната среда на предприятието. По-конкретно рисковете могат да се породят от събития, протичащи в обкръжението на предприятието - природа, политически, социални, технологични, юридически фактори, пазарна среда, както и във вътрешната му среда. Възникването на рискови събития, особено когато те не са били предвидени и оценени, принуждава ръководителите да предприемат мерки, а понякога и да изразходват значителни средства за премахване на последиците от тях. От гледна точка на уязвимостта на бизнеса от рискови събития все по-често повечето фирми признават, че проблемите, свързани с преодоляването на отрицателните последиствия, могат да се поставят на професионална основа. С други думи, рискът може да бъде професионално управляван, като се отчита както положителният, така и отрицателният ефект от неговото влияние върху фирмата.

В такъв аспект управлението на риска може да се характеризира като съвкупност от методи, подходи и мероприятия, позволяващи в определена степен да се прогнозира настъпването на рискови събития и да се предприемат мерки за изключване или намаляване на отрицателните последиствия от тях. Основната задача на всеки ръководител при управлението на риска е да намери вариант на действие, осигуряващ оптимално съотношение между ползите и загубите за предприятието от проявлението на дадено рисково събитие.

Управлението на риска не е нова идея. Още от времето на Стария завет, на Древен Рим и Древен Китай у хората съществува стремеж както да предскажат бъдещите опасности и природни катастрофи, така и да се приспособят към тях. Като първа разгърната система в тази област се приема древно-китайската книга за промените. Хиляди години тя е служила за гадания, въз основа на които се вземат важни решения, като трябва да се отбележи, че не всички от тях са били неправилни. През 1955 г. професорът по застраховане от Темпльския университет (САЩ) Wayne Snider за първи път предлага понятието „*риск-мениджмънт*“. Една година по-късно Russell Gallagher в том 34 на „Харвард бизнес ревю“ дава описание на професията риск-мениджър - това е специалист, който притежава знанията и уменията с възможностите на разнообразен инструментариум да взема или предлага решения по управлението на рисковете в определена фирма.

Една от международно признатите концепции за управление на риска в корпоративния сектор – Enterprise Risk Management (ERM),¹ въвежда следната дефиниция на управлението на риска на ниво фирма: *Управлението на риска във фирмата е цялостен процес, осъществяван от управителния съвет, оперативното ръководство и служителите.* Според концепцията ERM този

¹ За повече информация вж. www.coso.org/publication.htm

процес започва с определянето на стратегията на фирмата и обхваща цялата ѝ дейност. Той е предназначен да:

- идентифицира възможните събития, биха могли да окажат въздействие върху фирмата;

- управлява рисковете съобразно склонността на фирмата да рискува;

- предостави разумна увереност за постигането на фирмените цели.

Прилагането на адекватен и ефективен процес на управление на риска е от съществено значение за реализирането на фирмените цели, които според концепцията ERM могат да се обособят в следните четири категории:

- стратегически - те се приемат от ръководството на фирмата и се отнасят до изпълнението на нейната мисия;

- оперативни - свързани са с ефективното и ефикасното усвояване на ресурсите на фирмата;

- цели, засягащи финансовото докладване и отчетността, които са предназначени да осигурят вярна представа за финансовото състояние на фирмата;

- цели, свързани с адекватното прилагане на законодателството, за да се осигури съответствие между дейността на фирмата с действащите закони и подзаконовни нормативни актове.

Чрез процеса на управление на риска трябва да се предостави разумна увереност, че ръководството е установило адекватна процедура за определяне на целите и съответствието им с мисията и склонността към риск на фирмата. Това е предпоставка за идентифициране на събитията, за оценката на риска и за реакцията спрямо него.

Чрез определянето на целите на ниво фирма и на ниво дейности ръководството може да идентифицира критичните фактори за успех, чието правилно осъществяване е от решаващо значение за постигането на целите. За всяка фирма, структурна единица, функция или длъжност съществуват критични фактори за успех. Ето защо при определянето на целите ръководството трябва идентифицира критерии за измерването им, които да акцентират върху тези фактори.

Управлението на риска е свързано и с т. нар. толерантност на фирмата към риска, т.е. с приемливото ниво на отклонения при реализацията на организационните цели. Тя може да се измери, като се използват критериите на съответните цели.

Ако се приложи системният подход към управлението на риска, ще се обособят две подсистеми: *управляваща* (субект на управление) и *управлявана* (обект на управление).²

² В случая ще направим следното разяснение: под „обект“ разбираме риска и икономическите отношения между отделните субекти в процеса на реализация на някакво конкретно действие. Това са например икономическите отношения между кредитор и кредитополучател, застраховател и застрахован, конкуренти, партньори; действията, свързани със закупуване на нова технология, излизане на нов пазар, предлагане на нов продукт и т.н. Съответно под „субект на управление“ разбираме човек или група от хора, специалисти по финансов мениджмънт, риск-мениджмънт, застраховане,

Процесът на въздействие на субекта върху обекта е процес на управление, формиран при условията на размяна на информация между двете под-системи. Необходимата за обезпечаването на този процес информация може да се групира по следния начин (вж. Курди, 2009, с. 95):

- разузнавателна - обхваща сведения за обкръжаващата среда (за клиентите на фирмата, за пазара, за конкурентите, за предлаганите от тях продукти и услуги, за цените, за контрагентите и др.). Значителна част от нея е насочена към определяне, оценяване и контролиране на пазарния риск и обобщаване на резултатите от маркетинговите проучвания. Друга част предоставя данни за различни насоки в развитието на фирмата, обусловени от обкръжението ѝ и от настъпващите в него промени с цел разработване и провеждане на маркетингова и пласментна политика на фирмата и установяване на възможните рискове при тяхното осъществяване;

- информация, свързана с необходимите знания, които трябва да притежава фирмата за отделните видове продукти и услуги, предлагани от нея. Това би позволило навременното преценяване на риска като неотменима потребност при тяхното производство и продажби;

- фактическа, отчетна информация за постъпилите приходи, за реалното реализиране на рискови събития, за настъпилите загуби, за други факти, състояния и стойности, свързани с риска, пазара и дейността на фирмата;

- информация за необходимите финансови ресурси за трансфериране на риска или за формиране на резерви за покриването му със собствени средства;

- прогностична информация за насоките на развитие на бизнеса на предприятието и на съответния бранш, към който той принадлежи.

Осигуряването на такава информация изисква подходяща информационна система. Тя трябва да запазва процеса на управление на риска във фирмата и да съдържа съвременни технически средства, методи, технологични процедури, програмни продукти и персонал. Тази система трябва да бъде изградена като непрекъснато действаща структура в предприятието. Нейното основно предназначение е да осигурява набирането, обработването, съхранението и предаването на пълна, точна, целесъобразна, надеждна, своевременна, достоверна и адекватна информация, която ръководството да използва при вземане на решения за управление на риска в рамките на фирмата.

Управлението на риска се отличава с определени характеристики и специфика, намиращи израз в конкретни управленски действия и функции.

Функциите на обекта на управление (управляваната система) се отнасят до: идентификация на риска, рискови инвестиции на капитал, дейности по намаляване на риска, процеси по застраховане на риска, икономически отношения и връзки между субектите на икономическите процеси.

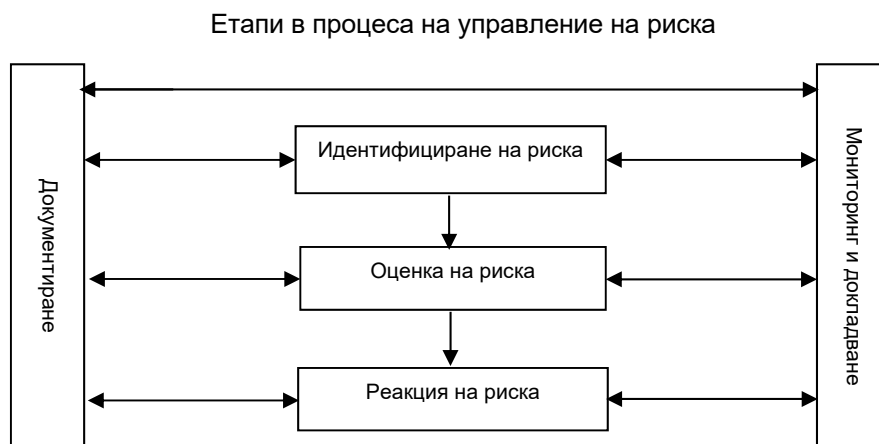
инвестиционен мениджмънт и др., които чрез различни методи и инструменти въздействат върху обекта на управление и реализират целенасоченото функциониране на този обект.

Към функциите на *управляващата подсистема (субекта на управление)* могат да се причислят дейностите, свързани с: прогнозиране, организиране, координиране, регулиране, стимулиране и контролиране. Без да навлизаме в подробности, тук ще посочим само основните им характеристики. *Прогнозирането* при управлението на риска включва разработване на конкретни прогнози за бъдещото поведение на факторите (източниците) на риск. То най-често е екстраполация на миналото в бъдещето, но все по-съществено място в него намират и много нови математически методи за прогнозиране. *Организирането* е свързано със създаването на специфични органи за управление, които да реализират програмата за рисково управление във фирмата на основата на определени правила, норми, процедури, нормативи и методики. Конкретното въздействие, което управляващата подсистема оказва върху управляваната, разкрива съдържанието на функцията „*регулиране*“. Чрез нея се достига устойчиво състояние на обекта в случай на отклонение от зададените параметри. *Координацията* осигурява съгласуваност на дейностите в цялата структура на управление във фирмата. *Стимулирането* от своя страна е специфично въздействие върху лицата, определяни като елементи на субекта на управление, което предизвиква заинтересуваността на тези лица от резултатите на риск-менеджмънта. Определено внимание изисква и *контролът* като управленска функция, която е свързана с проверка на процесите за намаляване на риска.

Специфика на етапите в процеса на управление на риска

В съответствие с функциите на управляващата и управляваната система в процеса на управление на риска могат да се обособят следните етапи при неговата реализация (вж. фигурата).

Фигура



Източник. Стойков, 2005.

Идентифициране на риска

Това е първата фаза от процеса по управление на риска. Предпоставка за идентифициране на риска е проучването на рисковите обстоятелства, които въздействат неблагоприятно върху нормалното функциониране на фирмата. В този смисъл трябва да се започне с подробен анализ на стратегическите и оперативните цели на фирмата и свързаните с тях дейности. Проучват се и се изясняват събитията, застрашаващи тяхното постигане или изпълнение. Поради необходимостта от задълбоченост и сериозно отношение при проучването на рисковете по принцип не е възможно да бъдат идентифицирани и управлявани повече от 20-30 риска, с които се сблъсква дадено предприятие. Ето защо вниманието трябва да се концентрира върху определянето на най-важните (съществените) рискове, за които има най-голяма вероятност да настъпят и които са с най-значително потенциално влияние в процеса на реализация на стратегическите и оперативните цели на фирмата.

След като се идентифицират рисковете, трябва да се провери в коя категория попадат те. Това ще позволи да се направи по-добър анализ (в зависимост от функционалната област) и ще намали вероятността някой риск да бъде пропуснат или да остане незабелязан (вж. таблицата)

Таблица

Области на организационен риск

Финансова	Търговска	Стратегическа	Техническа	Оперативна
Счетоводни решения Финансови рискове Финансово състояние на длъжниците и стратегическите доставчици Измами Издръжливост на системите за управление на информацията Слаб финансов мениджмънт Недостатъчни застраховки	Загуба на ключов персонал и вътрешно познание Провал на търговски партньори Провал в спазването на регулациите и възприетия стил на работа Договорни условия Слабо управление на търговската марка Слаб кризисен мениджмънт Промени на пазара	Маркетинг Ценообразуване и решения за навлизане на пазара Решения за поглъщаня Пазарни промени, влияещи върху търговски решения (по вина на клиенти и/или конкуренти) Политически или регулаторни промени Решения за осигуряване и разпределение на ресурсите	Авария в техническото оборудване Повреди в инфраструктурата Инциденти Небрежност (пожари замърсявания наводнения)	Провал на продукт или на дизайн, вкл. на доставките Провал при разработката на нови продукти Провал на клиента Прекратяване на трудови отношения Лоша корпоративна практика Политически промени

Източник. Драганов, 2003, с. 249.

Към изброените може да се прибави и още една нематериална категория – цената на пропуските, т.е. шансовете, свързани с риска (има се предвид, че понякога в стремежа да се избегне рискът, може да се пропусне много добра възможност).

Резултатите от извършената идентификация са коректни, ако правилно са установени източниците – вътрешни и външни, за създаването на рискова ситуация. Най-често срещани сред тях са:

- погрешни позиции на собствениците за развитието, разширяването или промяната на бизнеса;

Управлението на риска като компонент на вътрешния контрол в предприятието

- неблагоприятни природни и/или климатични особености, пречещи или ограничаващи изпълнението на организационните цели;
- непредвидени промени във вътрешната или международната политическа и икономическа конюнктура;
- недостатъчна квалификация на персонала за справяне с внедрени нови технологии и съпътстващи ги рискове в процеса на производство на продукти или услуги и др.

Необходимо е да се идентифицират и ефектите от установените рискове, които най-често се проявяват под формата на загуба на парични средства, дълготрайни материални активи, готова продукция, на основни доставчици, редови клиенти, квалифицирани служители, а също и неправомерно изнесена и предоставена на конкурентите конфиденциална информация.

В специализираната литература се посочват следните *методи за проучване на рисковите области и за идентифициране на рисковете*:

- Традиционни, които включват:
 - *кабинетни проучвания* (собствени/чужди бази данни, минал собствен опит, опит на други фирми в аналогична ситуация);
 - *полеви проучвания* (провеждани от експерти чрез анкети, наблюдения и експерименти).
- Експертни, към които спадат:
 - *мозъчна атака* – изготвяне на списък на: най-вероятните източници на риск; на вътрешноприсъщи рискове; на резултатите, изложени на риск; качествена оценка на възможните взаимодействия;
 - *метод Делфи* - интеративна експертна оценка с по-голяма целенасоченост (има въпросник), по-голяма независимост на първоначалните становища, защита на екстремалните оценки и по-прецизно определяне на преобладаващата оценка. Подходящ е за стандартни проблеми;
 - *Mind Mapping* - графичен метод за изобразяване на асоциативното мислене и за разкриване на връзката между отделните му елементи, в частност - връзката и взаимодействието между различните източници на риска.

Анализ и оценка на идентифицираните рискове

В повечето случаи на фазата на идентификация на риска се установяват извънредно голям брой и разнообразни по вид рискове. При част от тях съществува вероятност да се случат, а при други – не. Това е причина идентифицираните вече рискове да се анализират, за да се установи кои имат преобладаващо влияние върху бизнеса или биха предизвикали най-големи негативни последици. В тази насока анализът на риска се основава върху комбинацията от възможните му ефекти и вероятността той да настъпи (вж. Ставрев, 1991, с. 14). За улеснение може да се използва формулата $P = E \times B$, определяща нивото на риска (P) като произведение между предполагаемите последици/ефекти от него (E) и вероятността той да се случи (B).

Сред методите, които се прилагат, за да се определи вероятността за настъпване на рискови събития, са популярните *методи за прогнозиране*. Чрез тях се прогнозира каква е възможността да се прояви дадено рисково събитие в обкръжението на фирмата или в нейната собствена среда. Тъй като се оценява вероятност за настъпване на определено събитие, оценката има абсолютна и относителна величина, чиято стойност е в границите от 0 до 1. Колкото по-близка е стойността до 0, толкова по-малко възможно е да се осъществи рисковото събитие, т.е. рискът е нищожен, поради което не представлява интерес. При вероятност, близка до 1, настъпването на рисковото събитие е напълно възможно и случаят изисква обстоен анализ. Прогнозната информация трябва да се вземе предвид от ръководителя на фирмата при управлението на риска, за да се подготвят т.нар. алтернативни планове и стратегии за действия при настъпването на рисковото събитие.

Методите за прогнозиране на вероятността за настъпване на рискови събития са обективни и субективни. *Обективните* се основават на изчисления на честотата, с която се случва дадено събитие. За количествено оценяване на рисковете с материални и финансови последици се използват математическите методи и инструментариумът на теорията на вероятностите, теорията на рисковете и статистиката. С помощта на *субективните* методи вероятността се определя по субективни критерии, които се базират върху различни предположения от личния опит на оценяващия, оценка на експерти, мнения на финансови консултанти.

Най-подходящата субективна оценка е експертната. Тя се извършва с помощта на комплексно-логически и математико-статистически методи, чрез които експертът преработва и анализира значителна по обем информация (Данаилов, 1995, с. 53). Същността на техниките на експертните оценки се свежда до получаването на отговори от специалисти на въпроси относно развитието на дадена рискова ситуация. За да се минимизират грешките и влиянието на субективните фактори, информацията, получена от експертите, се обработва по специални логически и математически процедури (Семерджиев, 2007, с. 46). Експертните оценки се използват в сложни ситуации на избор, когато голяма част от необходимата информация не е налична, а това увеличава вероятността да се вземе погрешно решение. Същевременно много проблеми, изискващи решение, цялостно или частично не се поддават на количествен анализ и следователно не позволяват при тях да се прилагат техниките за математическо моделиране и оптимизация (вж. Георгиев, 1995, с. 95).

Съобразно целта на управлението на риска експертното мнение може да се използва както за определяне на вероятността да настъпи дадено рисково събитие, така и за прогнозиране на тенденциите в неговото развитие. Прилагането на експертни оценки е целесъобразно при следните ситуации:

- *При определяне на стратегическите цели на фирмата.* По същество това изисква анализ на външната и на вътрешната ѝ среда. Анализът на външната среда предоставя информация за съществуващите възможности и

заплахи за бъдещето на бизнеса, а изследването на вътрешната среда разкрива неговите потенциални силни и слаби страни. Генерирането на стратегически алтернативи е свързано, от една страна, с търсенето на възможности за преодоляване на слабостите на фирмата, за да може да се намали нейната уязвимост спрямо съществуващите заплахи във външната среда. От друга страна, се търсят варианти да се „приложат“ силните страни на фирмата при овладяването на предоставените ѝ от външната среда шансове. Така определени, стратегическите алтернативи са рискови по своята същност, защото прогнозите за поведението на факторите от външната среда нямат задължителен характер. В такива ситуации експертното мнение относно вероятността да се реализира едно или друго поведение позволява на ръководството да ранжира стратегическите цели. В някои сложни ситуации се прилага т.нар метод на целите, с чиято помощ се изгражда йерархична структура от цели.

● *При прогнозиране на тенденции.* При анализирането на алтернативни управленски решения често няма достатъчно информация, за да се направи оптималният избор. В тези случаи експертното мнение може да се използва за определяне на резултатите и за оценка на тенденциите при разглежданите алтернативи.

● *При разработване на сценарии за бъдещото развитие на фирмата.* Става дума за ситуации, при които не са идентифицирани всички параметри на бъдещето и рискът от неточни разчети и нереалистични анализи е голям. Експертите разработват три възможни сценария за бъдещото развитие на дадена ситуация, която по презумпция може да се определи като рискова: песимистичен, оптимистичен и вероятностен (реален). Целта е да се оформи картина на състоянията, до които рисковата ситуация може да доведе под влиянието на различни по характер фактори, в т.ч. наличието или липсата на определени делови решения. В областта на своята компетентност експертите се опитват да предусетят възможния сценарий за развитие на рисковата ситуация, за да могат да вземат най-успешното решение. Като творчески метод построяването на сценарии не може да се опише в строга формална процедура. За всеки конкретен случай схемата на процеса се изгражда в зависимост от обекта на прогнозиране, наличието на информационни технологии и математически модели, индивидуалните качества на членовете на експертната група и т.н. Важно е да се осигури практическа реализация на принципа за последователно намаляване на неопределеността, като се включват процедури и методи за последователно доизясняване във времето и пространството на поведението на факторите от външната и вътрешната среда (Нейкова, 2008, с. 383).

● *При генериране на алтернативи за действия при решаване на нов проблем.* Експертната помощ е много важна и в случаи на промени или когато възникне нов, несрещан преди това проблем, за чието решаване ръководството няма готови варианти.

● *При определяне на рейтинги.* В редица случаи вземането на решение се базира върху сравнителните предпочитания към оценяваните алтернативи/

обекти (рейтинг на банки, на застрахователни компании, политици, спортисти и т.н.), измерени по специална методика. Това също изисква участието на експерти.

Разновидност на метода на експертните оценки е *методът на комисиите*. Той предполага регулярни събирания на експертите за провеждане на групови дискусии по дадена проблемна ситуация, по време на които се изработва (формира) съгласувано решение. Умелото използване този метод спомага за създаване на творческа обстановка и за изготвяне на качествени прогнози. Той обаче има и някои недостатъци, основният сред които е липсата на анонимност. Това може да доведе до прояви на конформизъм от страна на такива експерти, които са склонни да се съгласяват с мнението на по-авторитетните специалисти, даже и когато личната им гледна точка е противоположна. В подобни случаи дискусията често се свежда до полемика между по-влиятелните експерти. Друг съществен недостатък е различната активност на участниците в осъжденията, която невинаги е резултат само от тяхната компетентност. Освен това публичността може да предизвика нежелание у някои експерти да променят свое по-ранно мнение, дори при положение, че в процеса на дискусията то вече е загубило смисъл. Ето защо организаторите на експертизата трябва да обръщат особено внимание на подбора на експертите - да привличат специалисти с независимо мислене, устойчиви спрямо мнението на мнозинството (т.е. *нонконформисти*), способни да не се поддават на „магията на авторитета“ и да работят в екип.

Друг начин за оценяване на риска с помощта на експертни техники е *методът КУТ*,³ създаден в японската фирма „Сумитомо киндзоку“ (вж. Семерджиев, 2007, с. 64). При него целта се постига чрез обсъждане и дискусия на рисковите ситуации в екип от експерти, като се търси решение за премахване на евентуалните негативни последици от тях или за тяхното минимизиране. Същността на метода се състои в изпълнението на четири дейности: анализ на сегашното състояние; конкретизация на вероятните опасности; определяне на алтернативни решения за премахване или минимизиране на рисковете; обсъждане на критерии за избор и приемане на оптималния от множеството варианти на решение. Приетото решение се детайлизира и се съобщава на персонала, който ще трябва да го реализира.

За изготвянето на експертиза на дадено рисково събитие се прилага и *методът на мозъчната атака*. Той е подходящ в онези случаи, когато възниква ново непознато събитие или е необходимо да се намери ново, нетривиално решение. Разновидност на мозъчната атака е *методът Делфи*, който се характеризира със следните специфични особености:

- Анонимност на експертите - по време на провеждането на експертизата участниците в нея са неизвестни един на друг и тяхното взаимодействие в процеса е напълно изключено. Постига се с използването на специални

³ КУТ на японски означава „тренировка за прогнозиране на опасностите“.

анкети, както и на други средства за индивидуално допитване, например компютърно.

- Регулируема обратна връзка – за целта се провеждат няколко тура на допитване, на всеки от които по предварително разработена скала експертът поставя своята количествена оценка на параметрите на сравняваните алтернативи (например срок за реализация на инвестиционния проект или равнище на риск). След това получените резултати се съобщават на експертите.

- Статистическа обработка на резултатите от допитването – на тази основа експертите препоръчват вариант на решение, който отразява, или по-точно – съответства на мненията на мнозинството от групата.

Анализираните рискове могат да се измерят, т.е. да се оценят честотата и ефектите от тяхното настъпване. Целта на оценката е да се отговори на два въпроса: приемливи ли са съществуващите рискове, и ако не са, какви защитни средства има смисъл да се използват. Ето защо оценката трябва да бъде количествена, даваща възможност за съпоставяне с предварително избрани граници на допустимост и разходи за справяне с негативните последици. Във връзка с това от значение е *предварителното разработване на критерии за измерване на риска като влияние и последици, спрямо които се приемат адекватни решения за мерки по неговото ограничаване или преодоляване.*

Важен момент при измерването на риска са резултатите за нивото на ефектите му и неговата честота. Въз основа на тези резултати се определя дали *рискът е допустим, приемлив за фирмата, или не*. Ако е неприемлив, той подлежи на специално наблюдение и контрол. Рисковете с измерено ниско ниво, минимални ефекти или рядка честота са приемливи за фирмата. Тя ги приема такива, каквито са, без да се намесва. Друг важен критерий за измерване на риска е дали *разходите* по обработването му са оправдани, или не. Ако тези разходи превишават ползата от третирането му, то не се предприема. Третият критерий е за *разграничаване на приемливия риск от останалите рискове*.

Всеки риск е приемлив и не подлежи на третиране, когато:

- нивото на влиянието и ефектите от риска са достатъчно ниски и не се изисква специално внимание;

- благоприятните възможности за печалба от поемане на риска са големи, отколкото опасността от загуба;

- източниците на риска са външни фактори, при които бизнесът няма възможности да се намеси, например внезапни природни бедствия, непредвидени икономически и политически трансформации (вътрешни и международни) и т.н.

От казаното дотук може да се направи изводът, че оценката на рисковете е предпоставка за приемане на решение как да се контролират и какво въздействие трябва да бъде оказано върху тях, т.е. дали рискът подлежи, или не подлежи на третиране и какво да бъде това третиране.

Ясно е, че рисковете не могат да бъдат премахнати напълно, но те могат да бъдат значително намалени, ако бъдат предприети подходящи действия.

Реакция спрямо рисковете

След като идентифицираните рискове са анализирани и оценени, ръководителят на фирмата трябва да обмисли подходяща реакция. Това означава да се определят действия, контролиращи нивото и влиянието на рисковете, вероятността за тяхното настъпване и честотата на появата им. Тези действия допринасят за ограничаване или анулиране на евентуални негативни последици и за увеличаване на положителните резултати. Ето защо е важен изборът на подходящи реакции на риска. Въпреки предприетите конкретни действия (реакция на риска или внедряване на средства за защита) в повечето случаи продължава да съществува т. нар. остатъчен риск. Това доказва, че рискът, присъщ за всяка дейност във фирмата, не може да бъде премахнат изцяло. Отговорността на ръководителя е да прецени дали равнището на остатъчния риск е приемливо, или е необходимо да бъдат предприети допълнителни действия за неговото намаляване.

Възможните алтернативи за реакция, предназначени за минимизиране на последиците от негативно влияещи събития или съответно за максимизиране на ефектите от положително въздействащи такива, са следните: *ограничаване, прехвърляне, толериране и прекратяване на риска*. Всички те спомагат в различна степен за преодоляване на риска във фирмата. При избора на подходящи действия (реакция) трябва да се вземе предвид изискването разходите за тяхното прилагане да не надхвърлят очакваните ползи.

● *Ограничаване на риска*. Това е най-често срещаната реакция, която ръководителите трябва да прилагат, тъй като рискът рядко може да бъде изцяло избягнат или прехвърлен. Ето защо е необходимо да се осъществява периодично наблюдение и анализирание на рисковите области в дейността на фирмата. Това ще позволи в зависимост от значимостта на риска и съобразно разходите за въвеждането на контролни мероприятия своевременно да се предприемат действия за ограничаването му в приемливи параметри.

● *Прехвърляне на риска*. Тази реакция се предприема, когато ръководителите прецени, че рискът е твърде висок и е по-добре да се „прехвърли“ към друга фирма. Класическият начин за прехвърляне на риска е застраховането. Ако дейността, свързана с постигането на определени цели, може да бъде предмет на застраховане, препоръчително е ръководството да предприеме такива действия. В случаите на застраховане възникват допълнителни разходи, но значително се намалява показателят „влияние на риска“. Възможно е също да се сключи споразумение с друга организация, по силата на което по общо съгласие на страните осъществяването на определена дейност се прехвърля заедно със съответните рискове. Важно е да се подчертае, че рискът не може да бъде прехвърлен *изцяло* на друга страна. Следователно споделянето на риска е начин за поемане на част от евентуалните последици в съответствие с клаузите за задълженията по сключения за целта договор.

● *Толериране на риска.* Такава реакция е възможна само ако определени рискове имат ограничено (незначително) влияние върху постигането на фирмените цели или ако тяхното избягване би струвало повече, отколкото поемането им. Подобни рискове са нормален елемент от бизнес-дейността, но въпреки това те трябва да бъдат постоянно наблюдавани, тъй като е възможно различни външни или вътрешни фактори да окажат въздействие върху вероятността за възникването им и тяхното влияние, и да ги изместят в друга по-висока категория.

● *Прекратяване на риска.* Някои рискове могат да се намалят или ограничат до приемливо равнище единствено чрез преустановяване или отбягване на дейности, съпътствани от мащабни негативни и неразрешими от фирмата проблеми. Същевременно при прибързано или необмислено прекратяване или отбягване на дадена дейност е възможно да се пропуснат ползи, както и да възникнат нови опасности. От своя страна бездействието на ръководството също може да е рисковано, защото това би възпрепятствало постигането на целите, които преследва фирмата.

Избраните действия за реакция спрямо риска трябва да бъдат анализирани от гледна точка на разходите и ефектите от тях, т.е. да се оцени ефективността на избраната реакция, нейната продължителност, разходите по изпълнението ѝ и нивото на остатъчния риск след приложението ѝ.

В контекста на избора на реакция спрямо риска във фирмата се разработва *програма за сигурност*. В нея се предвиждат комплекс от мероприятия, чрез които да се въздейства върху идентифицираните рискове. Видът и характерът на мероприятията не са еднакви за отделните фирми. Те се обуславят главно от поставените цели – за оцеляване на фирмата, за запазване на статуквото или за ръст на дейността. Във всички случаи е необходимо да се вземат под внимание целите, които фирмата преследва; сигурността, която трябва да се постигне; характеристиките на мероприятията и тяхната цена; средствата, които е възможно да се отделят за превантивни и други мерки за сигурност; очакваният ефект от изпълнението на програмата за сигурност и др.

При осъществяването на програмата за сигурност се провеждат конкретни дейности и действия, свързани със заложените се в нея мерки за определяне на необходимите ресурси за противодействие на риска и финансиране на стопанскозащитни и превантивни мероприятия; на срокове за изпълнение; звена и лица, отговарящи за тяхното провеждане; за установяване на отклоненията и загубите в проектната дейност; определяне на лицата, които вземат решения за отстраняването или компенсирането на тези загуби; за въздействие върху субективния риск и т.н.

Мониторинг и докладване

Осигуряването на ефективност на процеса по управление на рисковете изисква текущо наблюдение (мониторинг) на всеки негов етап и периодично

докладване за идентифицирани рискове и предприети действия (реакции) за тяхното преодоляване. Мониторингът се осъществява чрез *текущо наблюдение или периодични оценки* на процеса на управление на риска, като е възможно двете форми да се прилагат и съвместно.

Текущият мониторинг трябва да е вграден в нормалните рутинни оперативни дейности на фирмата, да се извършва в реално време, за да се реагира своевременно на променящите се условия. Поради това той е по-ефективен от периодичните отделни оценки, тъй като те се получават постфактум.

Периодичните оценки се различават по своя обхват и честота в зависимост от степента на влияние на рисковете и значимостта на реакциите спрямо тях. Високоприоритетните рискови области и реакции обикновено се оценяват по-често. Нерядко оценките приемат формата на самооценки, когато лицата, отговарящи за дадено звено или функция, установяват ефективността на процеса на управление на риска по отношение на собствената си дейност. При оценяване на ефективността на управление на риска ръководството може да използва услугите както на т.нар. вътрешни одитори, които обичайно извършват оценки като част от своите задължения, така и на външни одитори.

Целта на процеса по мониторинг и докладване е *да се наблюдават промените на рисковия профил на фирмата (вероятността от и влиянието на идентифицираните рискове), за да се създава увереност у ръководителя, че процесът по управление на риска остава ефективен във времето и се предприемат необходимите действия за намаляване на риска до приемливо ниво*. За успешното изпълнение на този процес е необходимо да се разработят *вътрешни правила/процедури* като част от цялостната стратегия за управление на риска във фирмата. Те трябва да описват:

- комуникацията и обмена на информация между всички нива и служители във фирмата относно идентифицираните рискове;
- реда и сроковете за извършване на регулярните прегледи на риск - регистъра;
- реда и сроковете за докладване на всички значими рискове, предприетите действия и ефекта от тях, както и да информират за нововъзникнали събития;
- отговорните структурни звена и служители за изпълнението на необходимите действия.

Начините, по които ръководството ще прилага тези правила и процедури и ще организира процеса по управление на риска, зависят от конкретните обстоятелства, свързани с фирмата (дали администрацията ѝ е с висока степен на самоуправление, или е централизирана; какви дейности се осъществяват и от какъв характер са рисковете, с които се сблъсква). Независимо че управлението на риска е отговорност на ръководителя на фирмата, в повечето случаи той работи в тясно сътрудничество със служителите на ръководни длъжности, тъй като управлението на риска е част от общия процес на управление, респ. от системата за вътрешен контрол в предприятието. Тези служители могат да окажат най-голяма подкрепа на ръководителя, тъй като те познават най-добре

структурите и звената, които ръководят, техните цели и задачи и обвързаността им със стратегическите цели на предприятието.

Обобщено, обхватът на управлението на риска във фирмата включва следните дейности:

- определяне, оценяване и категоризирането на рисковете, които заплашват постигането на организационните целите;
- въвеждане на дейности за контролиране на рисковете, които ги намаляват или по друг начин ги свеждат до равнища, определени от ръководството като приемливи;
- провеждане на текущ мониторинг и периодично преоценяване на риска, както и на ефективността на дейностите по управлението му;
- изготвяне на периодични доклади, предоставящи информация за резултатите от управлението на риска;
- предприемане на коригиращи действия на базата на информацията от мониторинга и докладване за тяхното изпълнение.

При реализацията на дейностите по управление на риска ръководителите на организациите и служителите на ръководни длъжности, ако е необходимо, могат да се обърнат за *допълнителна специализирана помощ* към отделен служител, към работна група във фирмата или към външни консултанти – специалисти по риск-мениджмънт.

Служителят, на когото е възложена координацията на процеса по управление на риска, работи заедно със заемащите ръководни длъжности на различните управленски нива във фирмата, като ги подпомага при идентифицирането, оценката и избора на подходяща реакция при управлението на риска. Всеки ръководител определя възможните рискове, свързани с осъществяваната от неговото звено дейност, и въз основа на това с помощта на служителя, координиращ процеса в цялата фирма, съставя риск-регистър. При избора на подобен подход ръководителят на фирмата определя: периодичността на срещите между служителя, координиращ процеса по управление на риска, и заемащите ръководни длъжности във фирмата; реда и начина за осъществяване на комуникацията помежду им; документирането на взетите решения; реда за докладване пред ръководителя на предприятието.

Във връзка с координирането на процеса на управление на риска във фирмата може да се създаде и *работна група*, чийто състав трябва да бъде прецизно подбран. Участниците в нея се избират не само с оглед на конкретната длъжност, която заемат, но и на техните лични качества и компетентност - познанията им за специфичните области на дейност, за самия процес по управление на риска и т.н. Важно условие за успешната дейност на работната група е точното дефиниране на отговорностите на всеки от нейните членове, както и ясното описание на реда за комуникация помежду им и със служителите на ръководни длъжности. По този начин се гарантира адекватна реакция и оценка на работната група в случаите на промяна в обстоятелствата. Работната група проследява добрите практики в процеса по управление на риска,

поддържа връзка и обменя информация с организации или отделни структурни звена, в които този процес е значително напреднал; организира обучения за служителите, на които разяснява същността и ползите от процеса по управление на риска. Всичко това води до съществено подобряване на ефективността и ефикасността на процеса на управление на риска.

*

Изводът, който може да се направи в заключение е, че управлението на риска е динамичен процес, който изисква постоянно и задълбочено внимание, докато стане елемент на управленското ежедневие. Изграждането на система за управление на риска е мисия и цел, която трябва да се превърне във водещ приоритет за висшия мениджмънт на фирмата. Доброто управление на риска във фирмата е от решаващо значение за успеха на дейността ѝ в пазарна среда и е неделима част от нейната организационна структура и стратегия. То трябва да се възприеме от ръководството на всяко предприятие като култура, процеси, структура и решения, които са предпоставка за ефективно управление.

Използвана литература:

- Георгиев, И.* (1995). Основи на инвестирането. С.: Отворено общество.
Данаилов, Д. (1995). Бизнес анализи във фирмата. С.
Драганов, Хр. (2003). Управление на риска. „Тракия“.
Курди, Дж. (2009). Бизнес стратегия. Ефективен процес на вземане на решения. С.: „Класика и Стил“.
Нейкова, Р. (2008). Рискът и риск мениджмънтът в индустриалната фирма. Габрово: „Експрес“.
Семерджиев, Ц. (2007). Стратегическо ръководство и лидерство - лидер. С.: „Софт трейд“.
Ставрев, Св. (1991). Власт, управление, риск. С.
Стойков, И. (2005). Икономически методи в управлението. Свищов: АИ „Ценов“.

30.IX.2016 г.